

2022.6.22 新貝 寿行

東芝と西田厚聡さん（元東芝社長）

近況報告

2019年3月に商学研究科を卒業後、同年4月に経営学研究科に新たに入学した。その後、義弟が運営する医療法人（仙台：看護師などスタッフは約100名）がコロナ下で緊急事態となり、その経営を本格的に手伝えることになったため2020年の秋学期から休学していたが、1年半ぶりに今年の春学期から復学した。とは言え、コロナの収束は先が見えず、感染者数も仙台では高止まりしているため、当面は週の前半を東京で、後半を仙台で過ごす日々を送っている。この様な状況なので、暫くは落ち着いて論文のための研究を進めるのが難しく、経営学研究科での修士論文提出は2024年あるいは2025年を目指している。

東芝と西田厚聡（あつとし）さん

先日の経営学研究科の授業（日本経営史特論）において、標題で報告する機会があった。その折は東芝の問題（不正会計問題や買収した原発子会社ウェスティングハウス・エレクトリック（WH）の倒産、更には最近の会社分割提案など）に焦点を当てたので、ここでは西田厚聡さんとの思い出を中心に紹介したい。

西田さんは2005年に東芝の社長になり、「選択と集中」の経営方針の下、東芝の事業を大転換させた。具体的にはメモリー（半導体）と原子力事業に経営資源を集中させ、原子炉装置メーカーだったWHを54億ドル（当時の換算レート6,370億円）で買収した。また、フラッシュメモリー工場の拡張のため1兆7,000億円を投じることを決定し、その大胆な経営戦略は市場やマスコミから高く評価された。しかしながら、その後会長だった2015年、東芝の不正会計問題が発覚して責任を問われ、当時の社長・副会長と共に引責辞任した。

彼と初めて会ったのは2000年、日本アスペンセミナーだった。このセミナーは、当時富士ゼロックス会長だった小林陽太郎氏が発起人となって1998年にスタートしたもので、企業や官公庁・NPO・大学などからの参加メンバーを対象に、4泊5日の日程で千葉県の本更津にある「かずきアカデミアパーク」で開かれていた。

セミナーの2か月前、分厚いテキストと共に会場やスケジュールなどの案内が届いた。案内によれば、セミナーの目的・趣旨は「日常から離れた静かな環境のなかで、優れた古典等をよりどころに自由に語り合い、人間的価値の本質について思案し、人間性を高めるリーダーシップ・プログラム」とある。テキストには、古今東西の名著といわれる哲学書や文学作品などから重要な部分が抜粋されている。例えばパスカルの「パンセ」、カントの「道徳形而上学の位置づけ」の他、「孟子」や夏目漱石の「現代日本の開花」など、約20の名著の

抜粋が詰まっていた。

「セミナー当日は参加者が共に古典を読みながら、自分で考え、感じたことを対話する」
とのことで、慌てて参考書として岩波文庫やら中公文庫などを求めて目を通したのを覚えて
いる。孟子や夏目漱石はなんとか付いていけたが、パスカルやカントなどはたちまち
ギブアップした。

セミナーに参加したのは12名。初日はオリエンテーションの後、午後からプログラ
ムが始まった。最初はパスカル。モデレーターとして、中世哲学の権威である今道友信
先生とアメリカ思想史第一人者の本間長世先生が参加して議論を進める。彼らからパス
カルやその時代背景についてのブリーフィングがあった後、いざ自由討論となったが、
誰も発言しない。いや、できない！

気まずい沈黙を破ったのが西田さんだった。当時彼は東芝の常務。（その時に私が慌
ててとったメモによれば）彼はパンセの名言「人間は考える葦である」を引用してパン
セの考えを述べた後、同時代の思想家デカルトの思想と比較して論じた。それを受けて
今道先生と本間先生との議論が始まり、やがて参加者からもぼつりぼつりと意見が出始
め、なんとか最初のプログラムが終わった。私はとうとう最後まで発言できなかった。



その日の夜、夕食の席で私は西田さんと同じテーブルになった。彼は夫人を同行して
いた。彼女はイラン人（ファルディン・モタメディさん）で、東京大学の大学院に留学
中、西田さんと知り合い結婚したとのこと。黒い瞳が印象的で理知的な女性だった。

- * 西田さんは1968年に早稲田の政治経済学部を卒業後、東京大学大学院法学政治学
研究科に進み、オーストリアの哲学者であるエトムント・フッサールを研究した。
更に博士課程ではドイツの哲学者フィヒテを研究テーマに選んだ。夫人は日本留学
を終えて一旦イランに戻り、東芝とイラン政府の合弁会社（パールス東芝）に社長
秘書として入社した。西田さんはその1年後にイランに移り、夫人と同じパールス
東芝に現地採用社員として入社、2年後の1975年に31歳で本社採用となり、二人
で東京に戻った。（その3年後の1978年にイラン革命が勃発）

「休日はどう過ごしているか？」食事中に出された質問へ、なにげなく答えた西田さん
の一言が今でも忘れられない。「朝は頭も体も元気だからドイツ語の専門書を読む。午後

は英語の本。だんだん疲れてくると日本の古典などを読むんだ。」

翌日からのセッションには後ろの控え席にファルディンさんも座り、傍聴することになった。哲学がテーマの時は西田さんが参加メンバーを引っ張ってくれた。私も夏目漱石や孟子などがテーマの時間には議論に加わるようになり、無事に4泊5日のセミナーを終えることができた。

12人の参加者とは、短い間とは言え毎日の食事も含めて濃密な時間を過ごしたので、その後も年に1回、定期的に集まることとなった。この会合はその後10年以上続き、西田さんも参加していた。

西田さんは本社採用になった後、ヨーロッパ、アメリカでノートPC「ダイナブック」販売責任者として、東芝を世界一の販売シェアにのし上げた。東芝は1986年から約15年間、ノートPC市場でシェア世界1位を維持した。その実績を基に西田さんは順調に昇進し、遂にアスペンセミナーの5年後の2005年に社長となった。そして前述の「選択と集中」を掲げ、東芝のビジネスモデルを半導体と原子力事業に集中する構造転換を実施した。

彼が社長に就任する直前（2005年3月期）の売上高は5兆8,300億円、税引き前当期利益は1,100億円だったが、3年後の2008年3月期には売上高7兆6,600億円、税引き前当期利益も2,500億円と大きな伸びを見せた。株価もこの間、400円台から1000円を超える水準となった。

西田さんはその大胆な事業戦略、その理路整然とした弁舌、専門家も舌を巻くほどの博識から、投資家やマスコミから「時代を牽引する経営者」として高く評価された。2009年に会長となった後も、経団連副会長として積極的に発言を続けた。マスコミにも注目されて経済誌などで大きく取り上げられ、「次の経団連会長候補」との記事も出るようになった。

特に私の印象に残っているのは2012年10月に開催された日本経済新聞社主催の「世界経営者会議」だ。この会議では、米国からはP&GやサンデスクのCEOなど、日本からは西田さんの他に、日産自動車のカルロス・ゴーンやブリジストン、三井物産など数多くの世界の大手企業トップがプレゼンを行った。特に注目されたのはカルロス・ゴーンと西田さんで、2人のプレゼンの時には500人収容のホテルの会場が満席となった。西田さんはその時、「日本企業がグローバル競争に勝つには、イノベーションを起こし続けられるかがカギとなる。経営者は常にチャレンジし続けなければならない。」と熱く語った。

しかし、その後暫くして彼と東芝の運命は一挙に暗転する。西田さんが会長だった2015年に東芝の不正会計問題が表面化し、その金額は2,300億円まで膨らみ、この年度、東芝は約5,000億円の最終赤字を計上した。不正会計の調査を行った第三者委員会は、西田さんの

社長時代にも「直接的には関与してはいないが、現場で不正会計を余儀なくされるようなトップからの利益計上プレッシャーがあった。」との報告をまとめ、西田さんは当時の社長と副会長（西田さんの後任社長）と共に引責辞任した。

更に 2017 年には、西田さんが買収を決断した原発子会社 WH が倒産、東芝は 1 兆円の赤字を計上することになった。倒産の主な原因は、2011 年の東日本大震災以降、米国でも原子力発電所の安全基準が見直され、これに伴い米国で同社が建設中の 4 基の原発について、工事のやり直し・大幅な遅延などが起こったためである。この結果、東芝は債務超過に伴う上場廃止を防ぐため、急遽 6,000 億円の増資を決め、第三者に割り当てたが、この大半がいわゆるアクティビスト（物言う株主）だった。その後現在に至るまで、東芝の経営陣とアクティビストとの対立で混乱が続いている。

*アクティビストからの株式価値向上の強いプレッシャーのため、東芝は今年 3 月に臨時株主総会を開き、経営陣は会社を 2 分割する案を提出、一方アクティビストからは株式非公開化の提案が出されたが、いずれも否決され、混乱が続いている。

東芝の不正会計問題が明らかになってから、西田さんと会う機会はないままに過ぎていた 2017 年の夏、雑誌社に勤める友人から、西田さんが胆管癌になり 9 時間にも及ぶ大手術をしたとの話を聞いた。友人は有楽町の喫茶店で西田さんと会った時、その話が出たそうだ。

店を出る時、友人が西田さんに「次はどちらへ行くのですか？」と尋ねると、西田さんは「品川の歯医者にね・・・。有楽町駅かな」と答えたので、友人は駅まで送りながら、「運転手さん付きの車のない生活に慣れました？」と聞くと、「それがねえ。これは全く慣れないんだよね。スイカ？ これを使うのもね・・・」と苦笑しながら有楽町駅の改札に入ってしまった。大手術をした後でもあり、その後ろ姿が、とても小さくて元気がなく、胸がつぶれる思いで見送ったとのことだった。

これを聞いて私はアスペンセミナーの仲間と連絡をとり、「西田さんの体調が回復したら、アスペンセミナー同窓会を久しぶりに開こう」と話し合っていたその年の 12 月、「西田厚聡氏が急性心筋梗塞で死去」の記事が新聞に小さく掲載された。73 才だった。

改めて故人の冥福を祈りたい。

合掌